

## บทที่ 2

### หลักการ แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การนับตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( Manpower Planning) การจัดสรรพนักงาน( Allocation ) การจัดหาพนักงาน ( Procurement ) การพัฒนาพนักงาน ( Development) การซ่อมรักษา( Maintenance ) หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของการพัฒนาพนักงาน คือการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคลากรและองค์การ หากพนักงานปฏิบัติงานดีและได้รับการประเมินผลงานด้วยวิธีที่ถูกต้อง เป็นธรรม ย่อมทำให้เขาพึงพอใจและปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป องค์การสามารถใช้ระบบนี้ในการคัดเลือกคนดีมีความสามารถให้ทำงานกับองค์การและพัฒนาพนักงานได้ด้วย

บทนี้จะทำการศึกษาดังวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 2.1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีเก่าแก่ที่ใช้กันทั่วไปสำหรับองค์การเพื่อหาว่าการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปเหมาะสมเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจใช้ทั้งวิธีแบบเป็นทางการหรือแบบเป็นส่วนตัว (เสนาะ ตีเขี้ยว, 2516: 177) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบเริ่มเกิดขึ้นสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 ในระหว่างสงคราม วอลเตอร์ ดิล สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐฯ นำระบบการประเมินผลมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารในกองทัพ ระหว่างปี 1920 - 1930 โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ เริ่มนำเอาโครงสร้างอัตราค่าจ้างอย่างยุติธรรมมาใช้กับพนักงานรายชั่วโมง นโยบายการขึ้นค่าจ้างยึดหลักผลงานที่ได้ปฏิบัติ ดังนั้น จึงเรียกระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบคุณธรรมที่นำมาใช้จากปี 1920 - 1945 นั้น เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยปัจจัยความมากน้อยของคะแนนที่ให้ หรือเรียกว่า ระบบถ่วงน้ำหนัก (Point Plan) ระบบนี้ได้ถูกนำมาใช้มากขึ้น ระบบคุณธรรมและระบบคะแนนถ่วงน้ำหนักนี้คล้ายกันมาก เพียงแต่ให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่นำมาประเมินด้วยระบบคุณธรรมเพิ่มขึ้นอีก นับจากปี

1950 เป็นต้นมา ได้มีการคิดวิธีการประเมินผลงานของพนักงานในอาชีพต่างๆ ขึ้น เช่น ช่างเทคนิค นักวิชาชีพ และตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่างๆ เป็นต้น การวางแผนโครงการพัฒนาการบริหารงาน อย่างเป็นทางการก็ได้แทรกเอาวิชาว่าด้วยการประเมินผลงานเข้าไปในหลักสูตรการอบรมด้วย ในขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับสูงได้วิวัฒนาการออกไปอย่างกว้างขวาง การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานในระดับล่าง เช่น คนงานทั่วๆ ไปในโรงงานยังคงใช้ระบบอาวุโส แต่อย่างไรก็ตามระบบคุณธรรมได้ถูกนำมาเป็นแนวพิจารณาปรับปรุงค่าจ้าง โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่ง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534 :132 )

## 2.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นในภาษาอังกฤษมักจะมีชื่อเรียกอยู่หลายชื่อ เช่น Performance Review, Personnel Rating, Performance Evaluation, Performance Appraisal, Employee Appraisal, Employee Evaluation เป็นต้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:251) ในส่วนของความหมายได้มีนักวิชาการและนักบริหารงานบุคคลได้ให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

**Latham** (1984: 87 อ้างใน เกศินี หงสนันท์, 2530:17) ให้ความหมายว่า การประเมินบุคคลเป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะพฤติกรรมในการบริหาร เป้าหมายที่ผู้บริหารแต่ละคน กำหนดและการใช้ทรัพยากร ขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

**Bellows** (1961: 370 อ้างใน เริงศักดิ์ ปานเจริญ, 2530:18 ) ให้ความหมายว่า เป็นการประเมินคุณค่าของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อองค์กร โดยทั่วไปแล้วจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตามสังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้ การประเมินนี้จะกระทำอย่างเป็นระบบและเป็นระยะ ๆ

**McGregor** (1960: 77-78 อ้างใน เริงศักดิ์ ปานเจริญ, 2530:18 ) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลที่ชัดเจนที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความพยายามของเขามุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่าจะต้องทำอะไรและจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหนรวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน

**จำเนียร จวงตระกูล (2531:14)** คือการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงเวลานั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชิ้นงานซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่าผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในเวลาดังกล่าวเป็นอย่างไร ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณและแบบ - อย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

**เสนาะ ตีเยาว์ (2532:187)** คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

**วิทยา ด้านธำรงกุล (2546: 229)** หมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอและการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงผลงานในอนาคต

### 2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 99) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขให้บุคคลในองค์กรมีความตื่นตัวและปรับปรุงตนให้เหมาะกับงาน อยู่เสมอ ส่วนฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545:194-195) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปบ้างในแต่ละองค์การขึ้นกับจุดประสงค์ในการก่อตั้งองค์การนั้นๆ แต่โดยส่วนใหญ่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสม ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5. เพื่อใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. เพื่อใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

## 2.4 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2534:30) อธิบายถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาหวังที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นพนักงานที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะรู้ได้ก็ต้องมีกระบวนการตรวจสอบประเมินผลว่าพนักงานที่ตนรับเข้ามาอยู่ในระดับใด มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์กร ไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่

2. องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่มาประเมินผลว่าพนักงานที่ตนรับเข้ามานั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่เรียกว่าคุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่

3. องค์กรมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอด ความจำเป็นที่ต้องมีการขยายลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ ฉะนั้นจำนวนพนักงานจึงต้องมีการเพิ่มและมีการลดในตำแหน่งต่างๆ จุดนี้เององค์กรจำเป็นต้องแสวงหามาตรการในการตัดสินใจว่าใครควรอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้นการประเมินผลพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่า พนักงานคนใดมีความเหมาะสม ณ จุดต่างๆ

4. พนักงานต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด

5. พนักงาน เมื่อทำงานไปนาน ๆ จะเกิดความเฉื่อยชา ฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว เอาใจใส่งานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ

## 2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 130-131) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลและมีประโยชน์ดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นๆ ขณะที่มีการประเมินผลและการทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งนั้น ก็อาจจะมีผลทำให้พนักงานคนอื่นๆ พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น

2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่าพนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวด้วยตนเอง การเข้ารับการศึกษาอบรม มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ หรือการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานและผู้จัดการจะช่วยทำให้องค์กรเข้มแข็งและช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานด้วย

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การประเมินผลการปฏิบัติเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมของลูกน้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ พนักงานเหล่านี้ก็จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการหันไปเอาใจใส่คนอื่น หาวิธีการที่จะช่วยคนอื่น โดยคาดว่าคนอื่นจะช่วยตนบ้าง ความเข้าใจซึ่งกันก็จะเกิดขึ้นในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมินหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยการบันทึกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเชื่อถือได้และเป็นสิ่งที่น่ากระทำเพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมๆ กัน

5. เป็นมาตรฐานนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนว่าจะขึ้นเป็นจำนวนเท่าใด เมื่อใดจึงจะขึ้น โดยอาศัยคะแนนที่พนักงานผู้นั้นถูกประเมิน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเพื่อการว่าจ้างและบรรจุ ฉะนั้นคะแนนต่างๆ ที่ให้ไว้ในตอนคัดเลือกควรมีการประเมิน เมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานจริงๆ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้ทราบว่า คะแนนทั้งสองชุดใกล้เคียงกันหรือไม่ ควรจะแก้ไขต่อไปอย่างไร ยิ่งกว่านั้นยังช่วยให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ

## 2.6 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลโดยทั่วไป จะประเมินจากการวัดความรู้ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และการปฏิบัติ (Psychomotor) แต่สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมุ่งตรงการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534: 136) ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความคุ้นเคยกับวิธีการ เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545 : 203) วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2546 : 99-100 ) ได้แบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 วิธี คือ

1. การประเมินผลโดยตรง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ วิธีนี้มักใช้กับงานที่วัดได้ และมีการกำหนดงานที่ต้องการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไว้อย่างชัดเจน แต่ถ้าเป็นงานที่วัดได้ยากก็ควรอาศัยการพรรณนางาน (Job Description) และการเขียนมาตรฐานงาน (Standard of Performance) เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลโดยอ้อม เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาองค์ประกอบที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยมากเป็นการประเมินสมรรถภาพของพนักงาน เช่น ความรับผิดชอบต่องาน ความกตริริเริ่ม มนุษยสัมพันธ์ การมาทำงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ความขยันหมั่นเพียร ความไว้วางใจ เป็นต้น จากนั้นจึงมีการวัดผลแต่ละองค์ประกอบ ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจหรือไม่ โดยให้ค่าออกมาเป็นคะแนน

3. การประเมินผลแบบผสม เป็นการประเมินผลโดยใช้ทั้งการประเมินผลโดยตรงและโดยอ้อมประกอบกัน ซึ่งทำให้ได้ทราบผลงานที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานและได้ทราบไปถึงปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลไปถึงผลงานที่ปรากฏออกมาด้วย

## 2.7 เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีเทคนิคที่จะนำมาใช้หลายประการแตกต่างกัน ชงชัย สันติวงษ์ (2540: 202) ได้แบ่งเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มๆ ดังนี้ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กับบุคคลหลายๆ คน
3. วิธีอื่นๆ

### 1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล

#### 1.1 การจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale)

พยอม วงศ์สารศรี (2534 :138) กล่าวว่า การจัดอันดับคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินค่าของสถานการณ์หรือคุณลักษณะต่างๆ ออกมาเป็นระดับต่างๆ กัน

ลำดับขั้นในการสร้างมาตรการจัดอันดับคุณภาพ

1. ระบุพฤติกรรมที่ต้องการวัดอย่างชัดเจน
2. เขียนรายงานพฤติกรรมที่สำคัญ
3. สร้างมาตราวัด (Scale)
4. เขียนคำสั่งการใช้

ชนิดของมาตรการจัดอันดับ

#### 1.1.1 มาตรการจัดอันดับแบบพรรณนา (Descriptive Rating Scale) มาตรการจัด

อันดับแบบพรรณนานี้จะเขียนคำบรรยายบอกระดับของคุณลักษณะนั้นๆ ไว้ว่าเป็นอย่างไร ระดับคุณลักษณะมักจะเขียนเป็นจำนวนคือ 3, 5, 7 ระดับ เมื่อเลือกว่าคุณลักษณะของสิ่งนั้นตรงกับระดับใดก็บันทึกเครื่องหมายลงที่ระดับนั้น

ตัวอย่าง ลักษณะท่าทีพนักงานมีลักษณะท่าทีต่องานอย่างไร

|            |                 |                   |           |                  |
|------------|-----------------|-------------------|-----------|------------------|
| ไม่สนใจงาน | ไม่ทำตามคำแนะนำ | สนใจงาน           | รักงาน    | รักงาน ให้ข้อคิด |
| ชอบโอ้อวด  | ไม่ระมัดระวัง   | รับฟังความคิดเห็น | รักเพื่อน | แนะนำ            |
|            |                 | คำแนะนำของผู้อื่น | รักบริษัท | ผู้ร่วมงาน       |

**1.1.2** **มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลข (Numerical Rating Scale)** มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขนี้ทำขึ้น โดยให้รหัสตัวเลขสำหรับวัดลักษณะต่างๆ ของแต่ละบุคคล รหัสตัวเลขจัดขึ้นแทนคำบรรยาย เช่น ใช้ 1 หรือ 0 แทนสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นเลย 2 นานๆ จึงจะเกิดขึ้นสักครั้ง 3 เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว 4 เกิดขึ้นบ่อยๆ 5 เกิดขึ้นเป็นประจำ มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขนี้จะมีประโยชน์เมื่อลักษณะต่างๆ หรือคุณภาพของสิ่งที่จะจัดอันดับสามารถแยกแยะขอบเขตจำนวนเป็นชั้นๆ

ตัวอย่าง ผู้ประเมินต้องการจัดอันดับความขยันของพนักงาน

มาตรการจัดอันดับอาจเป็นดังนี้

|                                |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. เริ่มทำงานทันทีเมื่อถึงเวลา | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. มีแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. รู้จักแบ่งเวลาในการทำงาน    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ทำงานเสร็จทันเวลา           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ผู้ประเมินก็จะกาเครื่องหมาย X ตรงจำนวนเลขที่พนักงานผู้นั้นมีพฤติกรรม

**1.1.3** **มาตรการจัดอันดับแบบกราฟ (Graphic Rating Scale)** มาตรการจัดอันดับแบบนี้จะถามคุณลักษณะใดก็จะเขียนคุณลักษณะนั้นไว้ มีระดับความเข้ม ความถี่ โดยแบ่งเป็นช่วงระดับ มีคำบรรยายอยู่ข้างใต้ด้วย ผู้จัดจะต้องพิจารณาว่าพนักงานมีคุณลักษณะตรงกับช่วงระดับใดที่บันทึกสรุปในช่วงนั้น ซึ่งต่างจากมาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขตรงที่ใช้คำต่างๆ แทนรหัสตัวเลข

ตัวอย่าง ให้กาเครื่องหมาย ตรงระดับซึ่งพนักงาน ได้ปฏิบัติกิจกรรมการประชุมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

1. พนักงานมีส่วนร่วมในการอภิปรายไข้ใหม่



2. พนักงานเสนอข้อคิดเห็นสัมพันธ์กับหัวข้อในการอภิปรายไข้ใหม่





**1.2 Forced – Choice** วิธีนี้มีการพัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ไขข้อเสียที่เป็นผลจากการใช้วิธีอื่น นั่นคือ ผู้ประเมินมักให้ค่าคะแนนค่อนข้างสูง ไม่กล้าให้ค่าคะแนนตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นความลำเอียงของผู้ประเมิน การให้คะแนนค่อนข้างสูงเกือบทั้งหมดนี้เอง ทำให้เป็นการยากในการตัดสินใจเลื่อนขั้นพนักงาน วิธี Forced – Choice จึงเป็นวิธีที่กำหนดให้มีกลไกอย่างหนึ่ง คือ ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือกข้อความที่ระบุไว้ที่เกี่ยวกับตัวพนักงาน โดยอาจจะมีเป็นลำดับในข้อความที่หนึ่ง สอง สาม และสี่ ซึ่งมีการจัดกลุ่มเอาไว้ ซึ่งกลุ่มของข้อความดังกล่าวจะกำกับให้ผู้ประเมินไม่ควนตัดสินใจหรือใช้ดุลพินิจง่ายเกินไปที่จะประเมินไปในแง่ดีเท่านั้น หากแต่จะมีการจัดข้อความทั้งในแง่ดีและเลวที่จะบังคับให้ผู้ประเมินต้องเลือกโดยพิจารณาจากข้อความที่เหมาะสมที่สุดที่จะใช้ประเมินความมีประสิทธิภาพของพนักงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :258)

**1.3 การประเมินโดยเขียนเป็นคำบรรยาย (Essay Evaluation)** เป็นวิธีง่ายๆ ผู้ประเมินจะถูกมอบหมายให้บรรยายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน ในบางหน่วยงาน การประเมินโดยเขียนการบรรยายอาจเป็นวิธีเดียวที่ใช้อยู่ แต่ส่วนมากใช้เพื่อประกอบกับการประเมินด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น ใช้ควบคู่กับวิธี Rating Scale โดยผู้ประเมินเขียนคำบรรยายสรุปผลของแต่ละ Scale ออกมาและให้ขยายความ การให้คะแนน หรือให้ชี้ถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องที่มีได้ อยู่ใน Scale ดังกล่าว ในการใช้ควบคู่กับวิธีการอื่นๆ นี้ บางครั้งการเขียนคำบรรยายอาจจะเปิดกว้างให้เขียนได้มากโดยมิได้มีขอบเขต แต่ในบางแห่งกลับมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการจะให้อธิบายเอาไว้ วิธีการเขียนคำบรรยายนี้เป็นวิธีที่ง่ายและสามารถนำมาใช้กับการประเมินโดยกลุ่มบุคคลต่างๆ กัน ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :258)

ภาพที่ 1 ตัวอย่างชุดข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลตามวิธี Forced-choice

| ก. ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน<br>(พร้อมกับระบุตัวอย่าง<br>ผลงานที่จำเป็น)  | ไม่อาจ<br>พิจารณาได้ | ต่ำกว่า<br>มาตรฐานมาก | ต่ำกว่า<br>มาตรฐาน | ได้พอดีกับ<br>มาตรฐาน | สูงกว่า<br>มาตรฐาน | สูงกว่า<br>มาตรฐานมาก |
|---|----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| 1. ความรู้เกี่ยวกับงาน (ลึก<br>ถูกต้อง และกว้าง) ขอให้ระบุ<br>ตัวอย่างพนักงานได้แสดง<br>ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่<br>ของเขาอะไรบ้าง? ให้<br>พิจารณาทั้งคุณภาพและ<br>ปริมาณของงาน   |                      |                       |                    |                       | X                  |                       |
| 2. การใช้ดุลพินิจและการ<br>ตัดสินใจ<br>(ดีต่อเนื่อง ถูกต้อง และมี<br>ประสิทธิภาพ)<br>พนักงานผู้นี้ได้มีความ- กิด<br>ชัดเจนและพัฒนาคำตอบได้<br>ถูกต้องและสมเหตุสมผล<br>หรือไม่ ขอให้ชี้แจงให้เห็นถึง<br>วิธีการที่เจ้าหน้าที่ผู้นี้สามารถ<br>จำประเด็น วิเคราะห์และ<br>เสนอข้อแก้ปัญหาที่เหมาะสม<br>กับปัญหา |                      |                       |                    |                       | X                  |                       |
| 3. การวางแผนการจัดงาน<br>(ตรงและเหมาะสมแก่เวลา<br>และมีการคิดริเริ่ม) พนักงาน<br>ผู้นี้ได้มีทัศนคติที่มองไกลไป<br>กว่าความจำเป็นของงาน<br>ปัจจุบันหรือไม่? เขาได้แสดง<br>ความสามารถในการ<br>สังเกตเห็นเหตุการณ์พิเศษที่<br>ผิดจากปกติหรือไม่?   |                      |                       |                    |                       |                    | X                     |

ภาพที่ 2 ตัวอย่างชุดข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลตามวิธี Forced-choice

ข. มาตรฐานงาน

| ต่ำกว่า<br>มาตรฐานมาก  | ต่ำกว่า<br>มาตรฐาน  | ได้พอดีกับ<br>มาตรฐาน   | สูงกว่า<br>มาตรฐาน  | สูงกว่า<br>มาตรฐานมาก  |
|--|---|---|---|--|
| - ขาดความรู้ด้าน<br>เทคนิคและความ<br>รู้เกี่ยวกับงานอา-<br>ชีพเป็นอย่างมาก<br>- รู้เฉพาะขั้นตอน<br>สำคัญหรือเรื่อง<br>ใหญ่ๆ ของงาน<br>เท่านั้น<br>- การขาดความรู้<br>ทำให้มีผลกระท<br>ทบต่อผลผลิต<br>- จำเป็นต้องมี<br>การตรวจสอบ<br>มากผิด ปกติ | - ความรู้ทางเทคน<br>ิกและงานอาชีพ<br>ไม่พอเพียงกับ<br>ความจำเป็นและ<br>ต้องการของงาน<br>- จำเป็นต้องใช้วิธี<br>มอบหมายให้ทำ<br>เฉพาะงานประจำ<br>และต้องมีการรวบ<br>รวมผลตลอดเวลา<br>- จำเป็นต้องมีการ<br>ควบคุมโดยใกล้ชิด | - มีความรู้ทางเทคน<br>ิกและงานอาชีพ<br>พอเพียงสำหรับ<br>งาน<br>- พยายามแสวงหา<br>ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ<br>งานและได้คำตอบ<br>สำหรับการแก้ไข<br>ปัญหาที่เหมาะสม<br>- มีความรู้ที่เกี่ยว<br>ข้องสัมพันธ์กับ<br>งานที่ทำและหน้า<br>ที่งานกว้าง<br>- ติดตามพัฒนา<br>การใหม่ๆ ที่สำคัญ<br>ที่เกี่ยวกับ<br>งานได้ตลอดเวลา | - มีความฉลาด<br>ภายในและมีความ<br>สามารถนำออกมา<br>ประยุกต์ใช้งานได้<br>- ติดตามที่มพัฒนา<br>การใหม่ๆ สำคัญ<br>ในแขนงอื่นที่<br>เกี่ยวข้อง<br>- สามารถแก้ปัญหา-<br>หาหรือสถาน -<br>การณ์ยากๆ ได้<br>อย่างมีประสิทธิภาพ<br>ภาพ<br>- มีความรู้กว้าง -<br>ขวางเกี่ยวกับงาน<br>อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง<br>แทบจะไม่ต้อง<br>การคำแนะนำหรือ<br>การช่วยเหลือใดๆ | - มีความรู้ความ-<br>สามารถทางเทคน<br>ิกและอาชีพสูง<br>มากเป็นพิเศษ<br>- มีความลึกซึ้ง<br>ในงานที่ทำงาน<br>สามารถปรับปรุง<br>วิธีการทำงานให้<br>เป็นผลในทาง<br>ประ หยัดทั้ง<br>กำลังคนและ<br>วัสดุสิ่งของ |

**1.4 การบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives)** เป็นการประเมินตัวบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำงานให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด วิธีนี้ส่งเสริมให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ ในเชิงปริมาณออกมา และเมื่อถึงขั้นประเมินผล ก็จะกระทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมาประเมินคู่กันถึงระดับความสำเร็จเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย การให้มาร่วมกันประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสประเมินผลงานของตนเองที่ได้ทำมาพร้อมกันไปด้วยว่าประสบความสำเร็จเพียงใด ในกรณีที่ประสบความสำเร็จก็สามารถอธิบายถึงเหตุผลที่ก่อให้เกิดปัญหา หลังจากที่ได้ชี้แจงเหตุผลของความสำเร็จและไม่สำเร็จแล้ว ก็จะมีการร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายสำหรับช่วงระยะถัดไป ซึ่งจะได้มีการตกลงกันในขั้นของการประเมินดังกล่าวนี้ อีกครั้งหนึ่งสำหรับรอบการทำงานต่อไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :263)

**1.5 การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique )** วิธีนี้มีการเตรียมข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในแง่ที่ดีที่สุดและในแง่ที่เลวที่สุดให้ปรากฏออกมา หัวหน้างานจะประกอบข้อความเหล่านี้จัดขึ้นเป็นกลุ่มๆ ซึ่งแตกต่างกันไปสำหรับงานแต่ละแห่งแต่ละตำแหน่ง

เมื่อได้แบ่งประเภทข้อมูลของเหตุการณ์สำคัญแล้ว ผู้ประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปดำเนินการวัดพนักงานแต่ละคน ในช่วงระยะเวลาของการประเมินนี้ ผู้ประเมินจะบันทึกเหตุการณ์ที่ดีที่พนักงานปฏิบัติได้ตามประเภทที่ได้จัดไว้ แล้วนำเอาผลของการประเมินนี้มาสรุปเมื่อหมดช่วงระยะเวลาของการประเมินผล วิธีนี้มีประโยชน์โดยเฉพาะการนำมาใช้ประกอบกับการประเมินโดยมีการสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินจะสามารถช่วยลดทัศนคติที่เป็นอคติลงไปได้ ตามปกติ วิธี Critical Incident Technique มักจะนำมาใช้กับการประเมินที่หัวหน้างานทำการประเมินเองมากกว่าที่จะนำไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินระหว่างกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:264)

ภาพที่ 3 ตัวอย่างวิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญต่างๆ (Critical incidents) ของผู้ช่วยผู้จัดการ โรงงาน

| หน้าที่ที่กระทำต่อเนื่อง             | เป้าหมาย  | เหตุการณ์สำคัญ  |
|--------------------------------------|---|---|
| การทำตารางเวลาการผลิตให้กับโรงงาน    | เพื่อให้มีการใช้คน และเครื่องจักรในโรงงานอย่างเต็มที่และให้มีการส่งของตามใบสั่งได้ตรงเวลา | ได้จัดทำหมายกำหนดระบบการจัดเวลาการผลิตใหม่ เขาสามารถลดใบสั่งซื้อที่เคยส่งช้าในเดือนก่อนลงไปได้ 10% และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักรในโรงงานจากเดือนก่อน 20% |
| ควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบและของกงคลัง | ลดต้นทุนสินค้าลงเหลือโดยสามารถมีสิ่งของในมือพอสำหรับการใช้                                | เขาปล่อยให้เกิดปัญหาสินค้าคงเหลือขาดมือ ทำให้ต้นทุนสูงกว่าเดือนก่อน 15% และมีการสั่งอะไหล่ “ก” และ “ข” มากเกินไป 20% แต่กลับสั่งอะไหล่ “ค” น้อยเกินไป 30%             |
| ควบคุมการซ่อมแซมเครื่องจักร          | ป้องกันมิให้มีการต้องหยุดการผลิตเพราะเหตุเนื่องจากเครื่องจักรเสีย                         | จัดวางระบบซ่อมแซมเพื่อป้องกันการเสียหายของเครื่องจักรสำหรับโรงงานแทนระบบเก่า เขาสามารถป้องกันเครื่องจักรเสียโดยสามารถค้นพบข้อผิดพลาดของชิ้นส่วนที่ผิดปกติ             |

**1.6 Checklist และ Weighted Checklist** มีรายการที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดของคุณศัพท์ หรือคำบรรยายความข้อความต่างๆ ซึ่งถ้าผู้ประเมินเชื่อว่าพนักงานผู้นั้นมีบุคลิกตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ ผู้ประเมินก็จะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความนั้นๆ แต่ถ้าหากไม่มีก็จะปล่อยให้ว่างไว้ จากนั้นก็จะมีการรวมคะแนนเป็นจำนวนเต็มออกมาว่าได้อย่างไร

เนื่องจากวิธีดังกล่าวเป็นวิธีที่ง่ายและมีการให้นำหนักในแต่ละหัวข้อเท่าๆ กัน ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาใหม่อีกขึ้นหนึ่ง คือ มีการบันทึกน้ำหนักแต่ละรายการใน Checklist ด้วยวิธีการให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลที่คุ้นกับงานนั้นๆ เป็นอย่างมากเป็นผู้จัดเตรียมคำบรรยายความ ข้อความที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทำนองคล้ายๆ กับวิธี Critical Incident ดังกล่าว (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :264)

**1.7 Behaviorally Anchored Rating Scales** วิธีนี้ยึดถือตามวิธี Critical Incident บางครั้งเรียกว่า Behavioral Expectation Scales (BES) ซึ่งเป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาใหม่แต่ไม่มีการนำมาใช้มากนัก

วิธีการคือให้หัวหน้างานเขียนอธิบายเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ซึ่งอาจแบ่งเป็น 5- 10 ประเภทด้วยกัน หลังจากนั้นก็จะกระทำเช่นเดียวกับวิธี Weighted Checklist นั่นคือ แต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้หัวหน้าผู้บังคับบัญชาอื่น (ที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงาน) เป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน สุดท้ายก็จะมีการทดลองตรวจสอบเพื่อดูว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

สำหรับลักษณะพฤติกรรมที่มีกรณีจำเพาะที่จะทำการวัดนั้น ได้มีนักวิชาการกำหนดขึ้นเป็นประการต่างๆ ที่จะนำมาประเมินการปฏิบัติงานได้ทุกแง่และกระทำได้กับทุกคน คือ การวัดในหัวข้อต่อไปนี้ คือ

- ก. ความสามารถทำงานกับคนอื่นได้หรือเข้ากับคนอื่นได้
- ข. การจัดการและการวางแผน
- ค. การปฏิบัติตอบต่อปัญหา
- ง. ความเชื่อถือได้
- จ. ความสามารถในการสื่อความ
- ฉ. ความสามารถในการปรับตัว
- ช. การเติบโต
- ซ. ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต
- ฅ. คุณภาพงานที่ทำ
- ญ. ความสามารถในการสอนงาน

วิธีนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีที่คล้ายกับวิธี Graphic Rating Scale ที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นส่วนใหญ่ แตต่างกันตรงที่ว่า Scale ที่จัดทำขึ้นนั้นจะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม และเป็นพื้นฐานสำหรับการช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างยิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :266)

ภาพที่ 4 ตัวอย่างวิธี Behaviorally Anchored Rating Scales เพื่อการประเมินการใช้ดุลพินิจและความรู้ของพนักงานในร้านขายของชำ

|                   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|
| ผลงานดีเยี่ยม     | 7 | - | - | โดยเหตุที่ได้รู้ถึงราคาของรายการสิ่งของ พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถเห็นถึงการใส่เครื่องหมายราคาผิด และรายการที่มีได้ใส่เครื่องหมาย                    |
| ผลงานดีมาก        | 6 | - | - | ท่านจะเชื่อใจได้เลยว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงรายการสิ่งของที่ราคาเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา  |
| ผลงานค่อนข้างดี   | 5 | - | - | ท่านจะเชื่อใจได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงกระป๋องขนาดต่างๆ ตั้งแต่เบอร์ 303 ถึง 2½  |
| ผลงานปานกลาง      | 4 | - | - | กรณีที่สงสัย พนักงานคิดเงินคนนี้จะถามเสมือนเกี่ยวกับปัญหาเรื่องต้องคิดค่าภาษีหรือไม่  |
| ไม่ดีไม่เลวเกินไป | 3 | - | - | เมื่อขณะที่ทำการเช็กรวดเร็ว พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถคิดราคาค่าส่งของให้กับลูกค้าที่ซื้อของไม่เกิน 15 อย่าง ได้เสร็จทันในเวลาที่กำหนด (ตามไฟสัญญาณ) |
| ผลงานค่อนข้างเลว  | 2 | - | - | ท่านจะพบได้ไม่ยากว่า พนักงานคิดเงินจะไปถามลูกค้าว่า สิ่งของที่เขาไม่รู้ราคานั้นควรจะราคาเท่าไร  |
| ผลงานเลว          | 1 | - | - | ในความสัมพันธ์ส่วนบุคคลประจำวัน อาจพบเห็นว่าเขาชอบที่จะพูดคุยกับลูกค้าหรือพนักงานเก็บเงินอีกคนหนึ่งโดยกินเวลานานๆ                                     |
| ผลงานเลวมาก       | 1 | - | - | เมื่อถึงกำหนดเวลาพักย่อย พนักงานเก็บเงินคนนี้จะใช้วิธีหยุดไม้กั้นลงกลางคัน ทั้งๆ ที่ยังคงมีคนเข้าแถวรอให้คิดเงินเหลืออยู่                             |

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กับบุคคลหลายๆ คน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 :267-269) ได้แบ่งวิธีการประเมินพนักงานหลายคน เปรียบเทียบกันกับพนักงานอื่นๆ ที่ทำการประเมินและกระทำในครั้งเดียวกัน เป็น 3 วิธี คือ

**2.1 การจัดลำดับที่ (Ranking)** วิธีนี้ ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุด เรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำสุด ซึ่งหากดูอย่างผิวเผินจะเป็นวิธีง่าย เพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่ถ้าจะทำการจัดลำดับนี้จะต้องทำในกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 20 คนแล้ว การจัดลำดับก็จะเป็นเรื่องที่ยากอย่างยิ่ง ในทำนองเดียวกัน การจัดลำดับในส่วนต้นและปลาย ซึ่งหมายถึงดีที่สุดและเลวที่สุดอาจจะสามารถทำได้ไม่ยากนัก แต่การที่จะกำหนดตำแหน่งที่ในกลุ่มของพนักงานตรงช่วงกลางๆ (ของกลุ่ม) ที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันว่าใครเหนือกว่าใครนั้นนับว่าเป็นเรื่องที่ยากเช่นเดียวกัน

วิธีการจัดลำดับอย่างง่าย ๆ นี้ ถ้าสามารถกระทำให้ดีขึ้นก็ควรจะเป็นวิธีการที่เรียกว่า “Alternative Ranking” ซึ่งวิธีนี้จะทำโดยให้ผู้ทำการประเมินคัดเลือกผู้ที่มีผลงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับที่สูงขึ้นมาเรื่อยๆ เป็นลำดับจนถึงตรงกลาง กล่าวคือ เป็นวิธีที่มีระเบียบให้มีการค้นเอาจากแง่ดีที่สุดและเลวที่สุดเป็นลำดับเรียงเข้ามาเพื่อตัดปัญหายุ่งยาก โดยให้จุดที่ชัดเจนในความดีหรือไม่ดีนั้นออกไปก่อน เพื่อให้เหลือเฉพาะกลุ่มน้อยตรงกลางที่จะค่อยๆ กำหนดตามหลังเป็นลำดับๆ ตัวอย่างของบริษัท Exxon ตามภาพ การใช้วิธี Ranking Method นี้ ส่วนมากมักจะให้หัวหน้างานเป็นฝ่ายใช้เพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ก็อาจมีการอนุมัติให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันนั้นประเมินผลของผู้ร่วมงานได้ด้วยเช่นกัน แต่มักจะเป็นวิธีต้องห้ามที่ไม่ควรนำไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ประเมิน

**2.2 Paired Comparison** เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาที่สามารถช่วยให้วิธี Ranking Method กระทำได้สะดวกง่ายขึ้นและถูกต้องยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในขั้นแรกที่สุดจะมีการแยกชื่อของบุคคลที่จะต้องถูกประเมินให้ออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแยกจากกัน หลังจากนั้นก็จะทำการประเมินโดยพิจารณาคนใดคนหนึ่ง ในแง่ที่จะเทียบกับคนอื่นๆ ทั้งหมด ซึ่งผู้ทำการประเมินก็จะใส่เครื่องหมายบุคคลที่ตนมีความรู้สึกแสดงถึงในแง่ที่ดีกว่าหรือเลวกว่าอีกคนหนึ่งในเชิงเปรียบเทียบกัน เช่น การเทียบว่านาย A ดีกว่า นาย B และดีกว่า นาย C หรือเลวกว่า นาย E เป็นต้น



## ภาพที่ 5 ตัวอย่างการจัดลำดับที่ Ranking

## แบบฟอร์มวิธีการประเมินผล

## แบบ “ Rating – Ranking Scale ”

ให้พิจารณาจากรายชื่อที่มีอยู่กับท่าน โยคุณในแง่ของคุณภาพของเขา ถ้ารายชื่อใดที่ท่านไม่สามารถพิจารณาคุณภาพของเขาได้ก็ขอให้ขีดชื่อออก จากนั้นเลือกชื่อของบุคคลที่ท่านเห็นว่า “มีคุณภาพสูงสุด” ออกมา แล้วใส่ชื่อดังกล่าวลงในช่องรายชื่อกลุ่มที่ 1 ข้างล่างนี้ โดยกรอกจากบรรทัดแรกที่หัวข้อหมายเลขที่ 1 และให้ขีดฆ่าชื่อของคนที่ออกจากรายชื่อที่มีอยู่ เมื่อเสร็จขั้นตอนแรกแล้ว ให้เริ่มต้นไปพิจารณารายชื่อใหม่หมด โดยกลับไปดูรายชื่ออีกครั้งหนึ่ง แล้วคัดรายชื่อบุคคลซึ่งท่านเห็นว่ามีความน้อยที่สุด เมื่อได้แล้วให้ใส่ชื่อไว้ในช่องรายชื่อกลุ่มที่ 2 ที่ลำดับต่ำสุดที่เส้นลำดับที่ 20 แล้วขีดชื่อบุคคลนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่

หลังจากนี้ จากรายชื่อที่เหลืออยู่ในมือของท่าน ให้คัดเลือกคนที่มีคุณภาพสูงสุดออกมาอีก แล้วใส่ชื่อในช่องกลุ่มที่หนึ่งในบรรทัดเลขที่ 2 ให้ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย จนได้ชื่อคนใส่ในทุกบรรทัดจนครบ

## ช่องรายชื่อกลุ่มที่ 1 (ดีที่สุด)

## ช่องรายชื่อกลุ่มที่ 2 (แย่มากที่สุด)

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. ....  | 11. .... |
| 2. ....  | 12. .... |
| 3. ....  | 13. .... |
| 4. ....  | 14. .... |
| 5. ....  | 15. .... |
| 6. ....  | 16. .... |
| 7. ....  | 17. .... |
| 8. ....  | 18. .... |
| 9. ....  | 19. .... |
| 10. .... | 20. .... |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

ภาพที่ 6 การประเมินพนักงานตามวิธี the paired comparison method

| การพิจารณาในแง่ “คุณภาพงาน”   |   |   |   |   |   | การพิจารณาในแง่ “ความคิดริเริ่ม” |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| ชื่อผู้ที่ถูกประเมิน          |   |   |   |   |   | ชื่อผู้ที่ถูกประเมิน             |   |   |   |   |   |
| เมื่อได้เปรียบ<br>เทียบกับนาย | ก | ข | ค | ง | จ | เมื่อได้เปรียบ<br>เทียบกับนาย    | ก | ข | ค | ง | จ |
| .....                         |   |   |   |   |   | .....                            |   |   |   |   |   |
| ก                             |   | + | + | - | - | ก                                |   | - | - | - | - |
| ข                             | - |   | - | - | - | ข                                | + |   | - | + | + |
| ค                             | - | + |   | + | - | ค                                | + | + |   | - | + |
| ง                             | + | + | - |   | + | ง                                | + | - | + |   | - |
| จ                             | + |   |   |   |   | จ                                | + | - | - | + |   |

นาย ข ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

นาย ก ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

หมายเหตุ : + หมายความว่า “ดีกว่าอีกคนหนึ่ง” - หมายความว่า “แย่กว่าอีกคนหนึ่ง”

ให้ทำการสรุปจำนวนเครื่องหมาย + ของแต่ละช่องเพื่อหาผู้ที่ได้รับการจัดลำดับสูงสุด

**2.3 Forced Distribution** วิธีนี้ลักษณะเป็นเช่นเดียวกับวิธี Rating หรือการให้เกรดตาม

Curve กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้ทำการประเมินภายในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดไว้แล้ว เช่น 10 เปอร์เซนต์ต่ำสุด 20 เปอร์เซนต์ถัดมา 40 เปอร์เซนต์ ที่เป็นอ้วนเฉลี่ย 60 ในส่วนที่สูงถัดมา แล้ว 100 ในส่วนที่สูงที่สุด วิธีการปฏิบัติในการประเมินก็คือ การให้พิมพ์ชื่อพนักงานลงในแผ่นการ์ดและถามผู้ทำการประเมินว่าพนักงานผู้นั้นควรจะตกในช่วงหนึ่งช่วงใดของ 5 กลุ่มดังกล่าว และถ้าจะใช้เครื่องมือให้ถูกต้องยิ่งขึ้น ก็ควรจะกระทำการประเมินทั้ง 2 แง่มุมที่สำคัญคือ การประเมินผลงานที่ทำได้ (Job Performance) และการประเมินถึงโอกาสที่จะเลื่อนชั้น (Promotability)

### 3. วิธีอื่นๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 :269-270) ได้กล่าวถึงวิธีอื่นๆ ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

**3.1 ทดสอบผลงาน (Performance Test)** เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่าพนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีได้อย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้นและการเพิ่มเงินเดือนให้

**3.2 Field Review Technique** เป็นวิธีซึ่งไม่เหมือนกับวิธีอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว นั่นคือ การกำหนดให้มีการใช้ผู้ทำการประเมินจากภายนอก โดยบุคคลที่จะถูกประเมินรวมทั้งผู้บังคับบัญชาของเขาจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้เข้ามาตรวจสอบหรือทำการประเมินนี้ ซึ่งโดยมากก็คือฝ่ายการพนักงาน หลังจากนั้นผู้ทำการประเมินดังกล่าวก็จะกลับไปทำการพิสูจน์และสอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้วสรุปเป็นผลทั่วไปอย่างสั้นๆ ว่าดี หรือเป็นที่น่าพอใจ หรือไม่เป็นที่พอใจอย่างไร

### 2.8 กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 :102-106) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการประเมินผล ดังนี้

**1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์การควรกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เช่น ถ้าต้องการประเมินผลเพื่อใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาขึ้นเงินเดือน ก็อาจเน้นผลงานมากกว่าลักษณะการทำงาน เป็นต้น

**2. เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์การ** วิธีการต่างๆ นั้น บางวิธีการอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงต้องมีการคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งอาจใช้หลายวิธีการผสมกันก็ได้

ในองค์การที่มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้วการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเริ่มจากการวิเคราะห์วิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่าสามารถตอบสนอง

วัตถุประสงค์ที่ต้องการได้หรือไม่ หากยังไม่อาจตอบสนองได้ดีพอจะมีวิธีใหม่ที่ดีกว่า หรือใช้วิธีการอื่นเสริมได้อย่างไร ทั้งนี้ควรมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารองค์กร ผู้ทำหน้าที่ประเมิน และฟังความคิดเห็นผู้ถูกประเมินด้วย

**3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน** มาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้วัดผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการจึงต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงานและเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน

การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานควรกำหนดให้เป็นที่ยอมรับทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยอาจกำหนดจากสถิติย้อนหลัง หรือการเปรียบเทียบกับงานอื่นที่คล้ายคลึงกัน หรือกำหนดโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์คาดคะเนผลงาน โดยการศึกษาการเคลื่อนไหวในการทำงานเมื่อเทียบกับเวลา (Time and Motion Study) ก็ได้

องค์ประกอบของมาตรฐานในการปฏิบัติงานควรประกอบด้วยปริมาณของงานในเวลาที่กำหนด คุณภาพของงานที่ต้องการ โดยอยู่ในเกณฑ์ของความเชื่อถือถูกต้องตามมาตรฐาน และลักษณะที่แสดงออกในทางปฏิบัติ เช่น ความรับผิดชอบในงาน การรักษาวินัย การทำงานร่วมกับคนอื่น การแสดงความคิดเห็น ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความคิดริเริ่ม ทัศนคติต่องาน และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของมาตรฐานที่ต้องการ และมีการให้น้ำหนักในการกำหนดค่างานเพื่อการประเมินผลอย่างชัดเจน

หลายองค์กรได้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่เน้นเฉพาะปัจจัยสำคัญที่ใช้วัดผลงานที่ต้องการโดยตรง เรียกว่า KPI (Key Performance Indicators) โดยแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า และให้มีการวัดผลงานตาม KPI นั้นเป็นหลัก

ในกรณีที่กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยออกเป็นแบบฟอร์มการประเมินผลนั้น แบบฟอร์มที่กำหนดขึ้นนั้นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือประเภทของงานที่ต้องการวัด ผู้ประเมินมีทักษะที่จะใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นธรรม

โดยทั่วไปแบบฟอร์มการประเมินผลจะมี 3 แบบ คือ

ก. แบบคุณลักษณะ เป็นแบบที่พิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคคลตลอดจนค่านิยม และสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ มักใช้ในการคัดเลือกคนเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ข. แบบพฤติกรรม เป็นการพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การมาทำงาน การทำงานร่วมกับคนอื่น การติดต่อลูกค้า การปรับตัว ลักษณะการแสดงความคิดเห็น ซึ่งช่วยให้เห็นข้อควรปรับปรุงที่นำไปใช้ในการจัดการฝึกอบรมได้

ค. แบบประสิทธิผล เป็นการดูผลงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งในรูปปริมาณ คุณภาพ เวลา และประสิทธิผล ซึ่งใช้ประโยชน์ในการควบคุม ติดตามงาน และพิจารณาความดีความชอบ

การกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลควรใช้ให้ถูกต้องกับวัตถุประสงค์ ใดๆก็ได้ แบบฟอร์มอาจมีหลายแบบผสมกัน และมีวัตถุประสงค์หลายด้านก็ได้

**4. การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง** ผู้ที่เกี่ยวข้องมีทั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ นำผลการประเมิน ไปใช้

ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องได้รับทราบจุดมุ่งหมายในการประเมิน วิธีการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และระยะเวลาที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ผู้ประเมินผลควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมด้วย คือ เป็นผู้มีเขาวนและสติปัญญาดี ไม่ลำเอียง มีความสามารถทางวิชาการ มีอารมณ์มั่นคง มีประสบการณ์ มีความรอบรู้ มีความยุติธรรม และเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

การประเมินผลที่มีผู้ประเมินหลายคนตามสายงานหรือการประเมินผลโดยคณะกรรมการผู้ ที่เข้าร่วมในการประเมินผลก็ต้องได้รับรู้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลโดยทั่วถึงกัน เป็นแนวทางเดียวกันด้วย

สำหรับผู้ถูกประเมินผล ควรได้รับทราบถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดผลในงานของตนเอง ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ การปฏิบัติงานและอื่นๆ เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงตัวเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

หน่วยงานที่จะนำผลการประเมินไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายฝึกอบรม หรือหน่วยงานอื่นๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบเกณฑ์มาตรฐาน ในการประเมิน สามารถวิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานได้

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลให้ชัดเจน และให้หน่วยงานต่างๆ ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างถูกต้อง รวมทั้งให้ผลที่สืบเนื่องจากการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความดีความชอบ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหน้าที่การงาน เป็นต้น

**5. การประเมินผล** การประเมินผลก็คือการรวบรวมผลการปฏิบัติงานลักษณะการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

ข้อที่ควรระมัดระวังในการประเมินผลก็คือ ผู้ประเมินควรจะได้ทราบข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลด้วยตัวเอง โดยอาจจะจากการสังเกตหรือการตรวจสอบจากรายงานเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน นอกจากนี้การประเมินผลควรได้เป็นไปอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติ เพื่อส่งผลไปสู่การปรับปรุงคนและการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง

ในการใช้แบบฟอร์มการประเมินผล แบบฟอร์มนั้นควรสอดคล้องกับประเภทของผู้ถูกประเมิน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น แบบประเมินผลสำหรับพนักงานทั่วไป ควรแตกต่างจากแบบประเมินผลสำหรับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินผลสำหรับพนักงานขาย ควรแตกต่างจากแบบประเมินสำหรับพนักงานในสำนักงาน เป็นต้น

สำหรับระยะเวลาในการประเมินนั้น แม้โดยปกติจะมีการประเมินปีละครั้งหรือปีละ 2 ครั้ง แต่ผู้ประเมินควรมีประวัติผลการปฏิบัติงาน หรือมีบันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานตลอดทั้งปี ประกอบกับทะเบียนประวัติพนักงาน แบบแสดงลักษณะงานและแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้การประเมินผลนั้นไม่เป็นเรื่องซึ่งเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการประเมินผลเท่านั้น การจัดทำบันทึกการปฏิบัติงานนี้จะทำให้การประเมินผลเป็นไปด้วยความรอบคอบ ไม่เร่งรัดจนเกินไป และประเมินผลได้ตรงกับความเป็นจริง

**6. การวิเคราะห์ผลการประเมิน** เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อจะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นต่อไป ตามแนวทางดังนี้

ก. ถ้าผลการประเมินปรากฏว่าการปฏิบัติงานดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานพยายามรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วหาทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

ข. ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานได้มองหาข้อบกพร่องเพื่อปรับปรุงงานให้สูงกว่ามาตรฐาน

ค. ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ประเมินควรได้ศึกษาสาเหตุแล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข เช่น ถ้าสาเหตุมาจากการขาดทักษะหรือความชำนาญงาน ก็ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม หรือโยกย้ายไปทำงานอื่นที่จะทำให้ได้ดีกว่า แต่ถ้าไม่มีการพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ก็อาจต้องใช้การเลิกจ้าง แต่ถ้าสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ประเมินควร

หาทางกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ โดยการชี้แจงข้อเท็จจริงช่วยเหลือในการขจัดปัญหาอุปสรรค หรือ ข้อขัดข้องที่เป็นเหตุของการไม่มีกำลังใจในการทำงานนั้น เพื่อให้พนักงานหันมาปรับปรุงการทำงานของตนต่อไป

7. การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินนั้นอาจนำไปใช้ในด้านต่างๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

ก. ใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปี โดยถือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นหลักในการเพิ่มเงินเดือน

ข. ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ค. ใช้ในการโยกย้าย เมื่อเห็นว่า พนักงานมีปัญหาในการทำงาน ไม่เหมาะสมในการทำงาน ในตำแหน่งนั้นต่อไป ก็ควรโยกย้ายไปทำงานอื่นที่เหมาะสมกว่า

ง. ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก เป็นการนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาผู้รับมาทดลองงานว่าเหมาะสมที่จะรับเป็นพนักงานหรือไม่ ในตำแหน่งใด

จ. ใช้ในการวางแผนฝึกอบรม ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างไร ในด้านใดบ้าง จุดอ่อนของพนักงานโดยทั่วไปอยู่ตรงไหน ซึ่งหน่วยงานในการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมได้ต่อไป

ฉ. ใช้ในด้านอื่น เช่น การวางแผนกำลังคน การพัฒนาระบบงาน การลดจำนวนคนงาน และอื่นๆ เพื่อปรับองค์กรให้อยู่รอดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2.9 การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว หัวหน้างานควรได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบด้วย ทั้งนี้เพื่อพนักงานจะได้รู้ถึงผลงานของตนเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงการทำงาน แก้ไขข้อบกพร่องที่เคยมีมาให้หมดสิ้นไป นอกจากนี้ยังเป็นการสำรวจท่าทีของพนักงานเกี่ยวกับความพอใจในงาน ความพอใจในผลการประเมินและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน เพื่อการตั้งเป้าหมายร่วมสำหรับการทำงานในระยะต่อไปด้วย

กระบวนการแจ้งผลการปฏิบัติงานทำได้ดังนี้

ก. ก่อนการแจ้งผล หัวหน้างานควรรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น รายการที่เป็นจุดเด่นของพนักงาน รายการที่เป็นจุดด้อยของพนักงาน หลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการแจ้งผล คำถามที่จะใช้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเอง รวมทั้งข้อที่จะเสนอแนะต่อพนักงานในการทำงานในช่วงเวลาต่อไป

ข. ขณะที่แจ้งผล ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- (1) สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม โดยใช้สถานที่ที่มีความเป็นส่วนตัวพอสมควร มีเวลามากพอ และเป็นเวลาที่สะดวกแก่ทั้งสองฝ่าย
- (2) ทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ โดยย้ำว่าการแจ้งผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การตำหนิหรือลงโทษ แต่เป็นการร่วมกันแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อการทำงานที่ดีขึ้นในอนาคต
- (3) เริ่มต้นด้วยการชมเชยจุดแข็ง หรือจุดเด่นของพนักงานก่อน
- (4) ชักจูงหรือสนับสนุนให้พนักงานมองข้อบกพร่อง หรือจุดด้อยในการทำงานของตน โดยใช้คำถามเป็นเครื่องมือในการกระตุ้น
- (5) หัวหน้างานต้องทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นออกมาให้มากที่สุด และให้มีข้อผูกพันเพื่อการพัฒนาตนเอง ตามแนวทางที่วางไว้
- (6) แสดงให้พนักงานเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความสนใจอย่างจริงจังในงานของพนักงาน และปัญหาในการปฏิบัติงาน
- (7) ให้ความสนับสนุน หรือช่วยเหลือแก่พนักงานในการปรับปรุงงาน และการพัฒนาตัวเอง

ปฏิกิริยาที่ได้จากพนักงานในขณะแจ้งผลอาจมีดังนี้

- (1) ประเภทหัวดีคือ พนักงานจะไม่ยอมรับผลการประเมินง่ายๆ หัวหน้างานอาจต้องใช้เวลาในการชี้แจง
- (2) ประเภทหัวอ่อน พนักงานประเภทนี้จะยอมรับผลการประเมิน โดยไม่ได้โต้แย้ง แต่อาจไม่ยอมปรับปรุงแก้ไข หัวหน้างานต้องคอยติดตามผลให้ใกล้ชิด
- (3) ประเภทกระหายอยากได้ตำแหน่ง เป็นการต้องการผลตอบแทนในทันที หัวหน้างานควรได้ชี้แจงหลักเกณฑ์และขั้นตอนเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน
- (4) ประเภทต้องการลาออก ซึ่งอาจมาจากไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับผลการประเมิน หัวหน้างานควรต้องหาเหตุผลที่แท้จริงของการลาออก และทำความเข้าใจในแนวทางที่ถูกต้อง



(5) ประเภทอารมณ์ร้าย หัวหน้างานต้องอดทนในการรับฟังโดยไม่ได้เถียง และพยายามใช้การชี้แจง

(6) ประเภทเย็นชา โดยไม่ตอบสนองอย่างใดเลย หัวหน้างานต้องพยายามกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น และให้ตื่นตัวมากขึ้น

(7) ประเภทตื่นตระหนก หัวหน้างานควรปลอบใจ พยายามให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการแจ้งผลที่แท้จริง

ปัญหาและอุปสรรคในการแจ้งผล มักอยู่ที่การแจ้งผลไม่มีวิธีการที่ดีพอ บรรยากาศไม่เหมาะสม เวลาที่ใช้ในการแจ้งผลไม่เพียงพอ ผู้ถูกประเมินไม่เชื่อในความยุติธรรมของการประเมิน ผู้แจ้งผลไม่พยายามทำความเข้าใจกับผู้ถูกประเมินในความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น โดยปกให้เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่น (เช่น อ้างว่าเป็นนโยบายของบริษัท) ผู้แจ้งผลไม่อาจจัดการตามที่ตนให้คำมั่นสัญญาไว้ และหัวหน้างานไม่ได้เป็นผู้แจ้งผลด้วยตนเอง ปัญหาเหล่านี้ อาจทำให้การแจ้งผลไม่นำไปสู่การพัฒนาการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ค. หลังการแจ้งผล หัวหน้างานควรได้ติดตามการทำงานของพนักงานว่าได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้ตกลงกัน ในตอนแจ้งผลหรือไม่ ทั้งควรได้เข้าชี้แนะสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้ได้ผลงานดีขึ้นไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วย

#### การสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมิน

สุเมธ วงศ์บุญชัย (2542: 8 อ้างใน ชโลบล สุนันดา, 2545: 25-26) อธิบายถึงวิธีการสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมิน หรือการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ว่าหมายถึง การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายได้ทราบว่าตนเองได้ทำงานดีมาน้อยเพียงใด ในช่วงเวลาที่ผ่านไป และเป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงการทำงานรวมทั้งการพัฒนาพนักงานแต่ละรายด้วย

การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน และมีความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคล ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนการจัดเตรียมข้อมูล การดำเนินงาน และการติดตามผล เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและประโยชน์สูงสุดในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานขององค์กร

วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการแจ้งผลการประเมิน คือ

- เพื่อเป็นการแจ้งผลการทำงานให้ผู้รับการประเมินทราบ
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงข้อสงสัย รับฟังปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูล ใ้วางแผนทางการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงาน

**วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน**

วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงานมี 3 ลักษณะ คือ

### 1. แบบชี้แจง – ชักจูง (Tell and Sell)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมิน โดยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบ โดยตรงและยื่นข้อคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญ พยายามหาเหตุผลมาอธิบายและชี้แจงให้กับผู้ถูกประเมินคล้อยตาม ผู้ประเมินพร้อมที่จะโต้แย้งหรือหักล้างเหตุผลของผู้รับการประเมิน การแจ้งผลการปฏิบัติงานลักษณะนี้เหมาะสำหรับการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ ไม่ค่อยมีความคิดเห็น และต้องการคำแนะนำจากหัวหน้างาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

### 2. แบบชี้แจง – รับฟัง (Tell and Listen)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมิน โดยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบ พร้อมกับถามคำถามและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน โดยสรุปความเห็นต่างๆ จนเป็นที่พอใจของผู้รับการประเมิน และไม่โต้แย้งกลับ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน การแจ้งผลการประเมินลักษณะนี้เหมาะสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความคิดเห็น

### 3. แบบแก้ปัญหา (Problem Solving)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งเสนอแนะทางการปรับปรุงการทำงาน แผนและเป้าหมายในการทำงาน โดยที่หัวหน้างานรับฟังและให้ความเห็น พร้อมทั้งหาแนวทางปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยพนักงานยินยอมและมีความพอใจ

## 2.10 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุเมธ วงศ์บุญชัย (2542: 6 อ้างใน ชโลบล สุันดา, 2545: 20-24) อธิบายถึงปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นในด้านการบริหารองค์การและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทุกกิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลงานและอาจทำให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ได้ ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางส่วนก็เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปไม่ได้ผลเต็มที่มีดังนี้

### 1. ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินผลงาน เช่น ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือจิตวิทยา (Psychological Blocks) ตกขณะนิสัย และปัจจัยอื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องหรือผิดพลาดได้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1.1 การประเมินโดยมีผลกลางๆ (Central Tendency) ความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากผู้ทำหน้าที่ประเมินผล ทำการประเมินโดยให้คะแนนผู้ถูกประเมินทุกคนอยู่ในระดับกลางๆ หรือใกล้เคียงกัน เนื่องจากปัจจัยบางประเภท เช่น อิทธิพลทางการเมืองภายในองค์การ การขาดทักษะในการประเมินผล การไม่มีระยะเวลาเพียงพอในการประเมิน หรือการไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่งผลให้บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานได้รับผลการประเมินที่สูงเกินกว่าความเป็นจริง ในทางตรงข้ามบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานจะได้รับการประเมินที่ต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นแก่ผู้ถูกประเมินและอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งอาจมีผลต่อเนื่องถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

1.2 การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ใกล้ตัว (Recency Error) เกิดจากผู้มีหน้าที่ประเมินผลทำการประเมินผลจากเหตุการณ์หรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่กระทำในช่วงระยะเวลาด้าน หรือเหตุการณ์ที่เพิ่งจะเกิดขึ้นโดยไม่คำนึงถึงการกระทำทั้งหมดของบุคคลที่ผ่านมาในอดีต ส่งผลให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องและไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานจริงของบุคคล ประการสำคัญถ้าผู้ถูกประเมินผลทราบว่าผู้ประเมินมีข้อผิดพลาดในการประเมินโดยให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ใกล้ตัวก็จะปฏิบัติงานในช่วงแรกที่ใกล้การประเมินผลนั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลดีกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

1.3 การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater) ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากการประเมินผลงานนั้นจะไม่สามารถแยกผู้ถูกประเมินที่มีและไม่มีความสามารถออกจากกันได้โดยยุติธรรมโดยที่การกำหนดมาตรฐานที่สูงเกินไปส่งผลให้ผลการประเมินออกมาต่ำกว่าความเป็นจริง ทำให้บุคคลส่วนใหญ่จะไม่สามารถผ่านมาตรฐานที่ประเมิน จึงไม่สามารถแยกบุคคลที่มีความสามารถปกติออกจากบุคคลที่ไม่มีความสามารถ ในทางตรงข้ามการกำหนดมาตรฐานที่ต่ำเกินไปส่งผลให้ผลการประเมินที่ได้สูงเกินความเป็นจริง โดยบุคคลส่วนใหญ่สามารถผ่านมาตรฐานที่กำหนด จึงไม่สามารถแยกบุคคลที่มีความสามารถและไม่มีความสามารถออกจากกันอย่างชัดเจน

1.4 การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo Effect) เกิดจากการที่ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกของตนที่มีผลต่อลักษณะหรือพฤติกรรมบางประการมาเป็นเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมโดยรวมของบุคคล เช่น ถ้าผู้ประเมินมีความเชื่อว่าคนเรียบร้อยสามารถที่จะทำงานได้ดี ดังนั้น เมื่อ นาย ก. เป็นบุคคลที่มีความเรียบร้อย ก็สมควรที่นาย ก. จะต้องปฏิบัติงานได้ดี ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของนาย ก. เป็นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

1.5 การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling – Based Bias) เกิดจากการที่ผู้ประเมินปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัว เช่น ความชอบ ความไม่ชอบ ความลำเอียง มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจในการประเมินผล โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน ทำให้ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับความชอบพอเป็นพิเศษจากผู้ประเมินจะได้รับคะแนนการประเมินที่ดีกว่าบุคคลอื่น ส่วนบุคคลที่ผู้ประเมินไม่ชอบเป็นการส่วนตัวจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม

1.6 การเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบ (Comparative Rater) เกิดจากการที่ผู้ประเมินเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมิน โดยมีความรู้สึกที่ผู้ถูกประเมินไม่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเหมือนอย่างที่คุณเคยปฏิบัติมา ส่งผลให้ผู้ประเมินมองเห็นข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินมากกว่าข้อดี และประเมินผลงานออกมาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสร้างความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน

1.7 การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน (Length of Service) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงานมากเกินไป โดยมีความเชื่อว่า พนักงานที่มีอายุงานสูงสมควรที่จะมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก ทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อในลักษณะนี้ส่งผลให้บุคคล

ที่มีอายุงานสูงได้รับประโยชน์ในการประเมินผล ทั้งที่ในความเป็นจริงบุคคลบางคน que ปฏิบัติงานมานานอาจปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามสมมติฐาน

1.8 การมีอคติกับลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคล (Stereotype) เกิดจากความเชื่อในลักษณะร่วมระหว่างคุณลักษณะเฉพาะบางประการของผู้ถูกประเมิน เช่น เชื้อชาติ ความเชื่อ ศาสนา สีผิว รูปร่าง และอาชีพ เป็นต้น จะมีผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่แสดงลักษณะอย่างนั้น ส่งผลให้เกิดอคติในการประเมินผล

## 2. ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะถูกออกแบบมาไม่เหมาะสม (Poorly Designed) ความยากของปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปสรรคทางด้านเทคนิค (Technical Pitfalls) ได้แก่

2.1 การให้คำนิยามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลไม่ชัดเจน (Ambigue) หรือคลุมเครือ (Bagueness) ทำให้ผู้ประเมินตีความแตกต่างกันออกไปและนำไปใช้แตกต่างกัน เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผล ความไม่ชัดเจนในที่นี้รวมถึงระดับที่ใช้ในการประเมินด้วย เช่น ดี ดีมาก มีความแตกต่างกันอย่างไร เป็นต้น

2.2 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างวัดค่าเป็นตัวเลขได้ยากหรือประเมินค่ายาก เช่น ทศนคติ (Attitude) ความซื่อสัตย์ (Loyalty) และบุคลิกลักษณะ (Personality) ซึ่งส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของการบรรยาย จึงทำให้ไม่สามารถจะแสดงให้เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน

2.3 วัดอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานมักจะถูกประเมินให้มีคะแนนออกมาสูงถ้าเป็นการประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาเงินเดือน แต่ถ้าเป็นการประเมินเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม พนักงานก็มักจะถูกประเมินออกมาโดยพยายามเน้นที่จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องต่างๆ และในการกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้ากำหนดไม่ชัดเจน อาจทำให้การเลือกวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลไม่ถูกต้อง การใช้ข้อมูลต่างๆ ไม่สมบูรณ์ เป็นผลให้การประเมินผลไม่เที่ยงธรรม เพราะเทคนิคและข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์แต่ละอย่างย่อมแตกต่างกันออกไป

2.4 มาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจกำหนดไว้ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชานำไปใช้แตกต่างกัน หรือใช้มาตรฐานเดียวกันเพื่อประเมินพนักงานในหลายตำแหน่ง จึงอาจขาดความแม่นยำ และเกิดความบกพร่องในการประเมินได้เช่นกัน

### 3. ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมิน ได้แก่ ความไม่เข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน การไม่ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมิน เป็นต้น ซึ่งบางครั้งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ก็ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรจัดให้มีการอบรมหรือมีวิธีสื่อสารให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจในระบบและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี อันจะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้

#### 2.11 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง พบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่งตั้ง โอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งพนักงาน จัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดดีและข้อที่ควรปรับปรุงโดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินแล้วส่งให้คณะกรรมการตรวจรับรองผลและทำการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นนโยบายและไม่ได้บังคับว่าจะต้องแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นว่ารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะยังไม่บรรลุผลสำเร็จในการนำไปใช้เท่าที่ควร เนื่องจากยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมินนอกจากนี้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอตลอดจนไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนรับทราบปัญหาและจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระยะเริ่มแรก

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์กรฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเพื่อสามารถนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการพัฒนาบุคคล ประการที่สองใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพบปะและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วเสนอไปยังผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ โดยใช้วิธีประเมินตามมาตราแบบถ่วงน้ำหนักและแบบ

เขียน คำบรรยาย โดยต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งและให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบและพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคตสำหรับปัญหาพบว่าระบบการประเมินที่อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงและงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยการให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินคือมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

ชโลบล สุนันตา (2545) ได้ศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่า ธนาคารฯ มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่สำนักงานใหญ่กำหนดเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อพัฒนาการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคาร โดยใช้หลักการประเมินผลแบบเปิดและกำหนดให้ผู้ประเมินมากกว่า 1 คน โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเป็นลำดับแรกและรายงานต่อให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไป โดยพิจารณาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมในการทำงาน และความรู้ในการทำงาน ทั้งนี้จะทำการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง โดยมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ ในการศึกษาถึงปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลพบว่าปัญหาของผู้ประเมินคือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกันและผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงาน ในส่วนปัญหาของผู้รับการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับและผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานการทำงาน